

CONGRÉS DE MERCATS MUNICIPALS

6è Congrés de mercats municipals de la província
de Barcelona

10a Jornada de mercats de Barcelona



estima el teu
mercat

El compromís dels mercats del futur

24 de maig de 2014

ESPAI FRANCESCA BONNEMAISON
BARCELONA



**Diputació
Barcelona**



**Ajuntament de
Barcelona**

mmb
Mercats de Barcelona

CONGRÉS DE MERCATS MUNICIPALS

6è Congrés de mercats municipals de la província
de Barcelona

10a Jornada de mercats de Barcelona

Resum d'activitats
24 de maig de 2014
Espai Francesca Bonnemaison
Barcelona



CONTINGUT

1. Inauguració del Congrés
2. Conferència sobre la Llei 27/2013 de 27 de desembre de racionalització i sostenibilitat de la Administració Local aplicada als mercats municipals.
3. El compromís en la gestió dels mercats. Presentació de la “Guia d’orientació per a la gestió eficient dels mercats municipals”.
4. Taula rodona: Els nostres mercats municipals són sostenibles econòmicament? Són competitius?
5. Taula rodona: Quin serà el client de futur dels nostres mercats? Com ens hi hem de dirigir?
6. “Gestió de l’entusiasme per millorar les vendes”

1. INAUGURACIÓ

del Congrés

Inauguració

El 6è Congrés de Mercats Municipals de la província de Barcelona i la 10ª Jornada de Mercats de Barcelona es va celebrar el passat 26 de maig a l'Espai la Sala del centre Francesca Bonnemaison de Barcelona. Hi van assistir unes 300 persones entre les que hi havia empresaris, venedors, directors dels mercats municipals, tècnics, regidors i alcaldes. La jornada es va fer sota el títol “El compromís dels mercats pel futur”.

Raimon Blasi, *President de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona*

Raimon Blasi va obrir la seva intervenció afirmant que des de l'Ajuntament de Barcelona existeix un compromís amb la xarxa de mercats municipals, els alimentaris i els no alimentaris, i per tant el Congrés era una nova oportunitat de poder debatre, parlar, intercanviar experiències i plantejar el futur dels mercats i les seves viabilitats. A criteri de Raimon Blasi, aquestes viabilitats estan assegurades ja que no deixen de ser el propi present.

El president de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona va remarcar la importància de la col·laboració entre institucions (Ajuntament i Diputació), un binomi, va dir, que també és familiar quan es parla de la col·laboració entre el sector públic i el privat. Aquesta fórmula s'aplica a la ciutat de Barcelona, per exemple, en el cas de les remodelacions dels edificis dels mercats. També, va explicar, en la redacció del Pla Estratègic 2015-2025 que marcarà quines han de ser les seves fites. S'ha col·laborat i s'ha comptat amb les aportacions de tots els agents involucrats en l'àmbit dels mercats municipals i el comerç de la ciutat de Barcelona. Blasi també es va referir a una recent trobada de vitrines d'Europa,



que aplega associacions de ciutats europees en el món del comerç de proximitat. En aquesta trobada, es van prendre diversos compromisos, va anunciar Raimon Blasi. La relació entre els mercats i el comerç establint vincles i relacions intenses a través de la signatura d'un conveni entre les ciutats de referència en l'àmbit dels mercats europeus, amb el teixit associatiu del comerç de proximitat d'aquestes ciutats. Després de la celebració de la Setmana Internacional dels Mercats 2014, Raimon Blasi va assegurar que es treballa perquè hi hagi el Dia Internacional dels Mercats. Igualment es va referir al lema "Estima el teu mercat local", una novetat que és fruit d'un acord de col·laboració signat recentment a Londres. El present, que és el repte important, va dir Raimon Blasi, amb aquesta visió de futur assegura als mercats municipals poder continuar donant un servei de proximitat als ciutadans i ciutadanes.

Salvador Esteve, *president de la Diputació de Barcelona*

Salvador Esteve va destacar la importància de les trobades especialitzades que es fan al Congrés de Mercats Municipals que any rere any s'han anat ampliant i que en l'actualitat tenen una projecció nacional i fins i tot atreuen participants d'altres comunitats autònomes. Aquesta trajectòria ja consolidada de jornades i congressos, va dir Esteve, posen de manifest un fet inqüestionable: els mercats municipals són cada cop més un referent del producte fresc i de proximitat a Catalunya. Aquest referent, va assegurar, es basa en una tradició històrica, un dels elements que des de sempre ha donat identitat i ha distingit la vida quotidiana de pobles



i ciutats. El president de la Diputació de Barcelona va remarcar que els mercats municipals han estat capaços d'assumir els reptes suscitats pels canvis profunds que han transformat la societat i l'economia en les darreres dècades. Aquests canvis, va dir, han portat als mercats municipals a adaptar-se a les noves demandes i ampliar l'oferta, sense abandonar els valors que conformen la singularitat dels mercats, els ha portat a combinant especialització en el producte fresc i de qualitat amb la dinamització i vertebració de l'entorn urbà i del petit comerç que ens envolta. Salvador Esteve va assegurar que aquest ha estat un veritable procés de reinvenió, que encara no ha acabat, i que fa que els mercats municipals assumeixin un format comercial que s'adapti a les noves necessitats i exigències socials. La Diputació de Barcelona, d'acord amb la seva funció de cooperació amb els ajuntaments, col·labora decididament en aquest procés, analitzant les necessitats i les realitats dels mercats municipals i proporcionant-los eines i recursos per avançar en la seva modernització. Salvador Esteve va explicar que, fruit de les reflexions i debats del congrés de l'any passat, es va veure la conveniència d'aprofundir en un model de gestió dels mercats compartida entre l'administració i els paradistes i s'ha treballat per elaborar la Guia d'Orientació la Gestió Eficient dels Mercats Municipals. Aquest treball, va explicar Esteve, assenyala i defineix les accions que han de realitzar els responsables públics i els comerciants per tal de situar els mercats municipals com a referents de gestió eficaç i com a motors comercials de primer ordre. Salvador Esteve va subratllar la feina que s'ha fet en els últims 20 anys per rehabilitar els edificis dels mercats municipals, amb reformes parcials o integrals i que han millorat més de dos terços del mercats. Va afegir que també s'han construït mercats nous com el de la Constitució de Viladecans, que obrirà les seves portes el proper estiu. Segons Esteve, tot plegat dona testimoni que el món dels mercats no s'ha quedat quiet i ha sabut progressar, esvaint temors com que els grans formats comercials podien acabar amb els mercats municipals. El present dels mercats és, segons Esteve, rotundament viu i positiu i la perspectiva amb que afronten el futur és ferma i engrescadora. Els mercats municipals tenen molt a dir i a fer i la Diputació de Barcelona seguirà oferint, com ha fet fins ara, el seu suport, els seus recursos tècnics i financers i el seu catàleg de serveis especialitzats.

2. CONFERÈNCIA

Conferència sobre la Llei 27/2013 de 27 de desembre de racionalització i sostenibilitat de la Administració Local aplicada als mercats municipals.

Eva Pich Frutos, *Manubens advocats*. Sòcia responsable de l'Àrea de Dret Administratiu. Especialista en dret administratiu així com també en distribució comercial i alimentària.

De quina manera la Llei de Racionalització i Sostenibilitat Financera de l'Administració Local (LRAL) afecta la regulació dels mercats municipals? Bàsicament en els següents tres punts:

- 1) En la descripció de les competències municipals sobre els mercats
- 2) En com s'organitza la prestació d'aquest servei
- 3) En la introducció de noves obligacions que la Llei imposa als ajuntaments

1) Sistema de competències:

Abans d'abordar el tractament que té el servei públic del mercat després de les modificacions és imprescindible fer un breu recordatori de quina ha estat la regulació d'aquest servei. Aquest servei ha tingut un tractament uniforme des de la Llei Municipal de 1870, des de llavors es reconeixen competències als municipis en matèria de mercats i se'ls imposa la prestació d'aquest servei. Per tant, aquest és un servei que el legislador configura com a servei de naturalesa municipal, una naturalesa que s'accentua donat que les úniques normes que s'han ocupat de regular-lo són les ordenances locals; existint una absoluta absència de normes estatals o autonòmiques que s'hagin ocupat de regular el seu règim jurídic. En el cas de Catalunya només la Llei d'Equipaments Comercials, fa una lleugera referència a aquest servei públic. En definitiva, entre les diferents formes d'actuació que es reconeixen a les AA.PP, les competències dels Ens Locals sobre els mercats consisteixen, principalment, en la prestació d'un servei que els ciutadans tenen el dret a exigir (art. 18.1.g) LBRL).

Amb la modificació de la LBRL per la Llei de Racionalització i Sostenibilitat, trobem modificacions que podrien incidir de manera substancial en l'àmbit de competències que s'havia reconegut fins aquest moment als municipis. En primer lloc, l'art. 25.2 clarifica que les competències que la legislació sectorial ha de reconèixer als municipis sobre els mercats tenen la condició de pròpies. (Això reforça substancialment la intervenció dels municipis en aquestes matèries, en la mesura que les competències pròpies són les que s'exerceixen amb el grau més alt d'autonomia). En segon lloc, l'art. 26 no recull els mercats, entre els serveis públics de prestació obligatòria en tots els municipis de més de 5.000 habitants. Per tant, l'única previsió sobre les competències municipals en matèria de mercats és la de l'art. 25.2; un precepte que segons interpretació majoritària no defineix pròpiament quin ha de ser l'àmbit competencial d'intervenció dels municipis, sinó que es limita a oblidar al legislador sectorial a dibuixar-lo. En conseqüència, per conèixer quines competències tenen els municipis sobre els mercats, és obligat acudir a la normativa sectorial. Només si la prestació del servei està reconeguda



expressament com a competència municipal en ella, aquest la podrà exercir sota el règim de competència pròpia. És a dir, amb plena autonomia i responsabilitat, i sense haver de sotmetre's al control de cap altra Administració Pública, ni en el moment de crear el servei, ni durant la seva prestació. Si la prestació del servei no se li atribueix, només podrà prestar-lo per delegació (en el cas que aquesta competència estigui reconeguda a una altra Administració Pública) (art. 7.3); o com a manifestació de la seva competència general de gestió dels interessos propis, en la mesura que contribueix a satisfer necessitats dels veïns. Però en aquest darrer cas, només podrà crear el servei si no posa en risc la sostenibilitat financera de la Corporació i no es produeix cap prestació simultània (art. 7.4LBRL). Desgraciadament la normativa sectorial pràcticament no s'ocupa de la regulació dels mercats. Les úniques previsions sobre aquest servei es troben al Decret Llei 1/2009 d'Equipaments Comercials, que no destina cap precepte a la regulació de les competències municipals sobre els mercats, sinó que es limita a fer mencions tangencials a aquests equipaments en els arts 5 i 23. Tot i que la normativa no destini cap precepte a configurar les competències municipals sobre la matèria mercats; els defineix com a equipament públic, a gestionar segons les formules previstes en la legislació local; i de naturalesa municipal, com es desprèn de la constant atribució d'aquest qualificatiu a la paraula mercat. Del contingut d'aquesta norma, es podria concloure un reconeixement implícit de la competència de prestació d'aquest servei als municipis. Un reconeixement que avui s'estendria a tots els municipis, amb independència de la seva població, en la mesura en la que la Llei d'Equipaments Comercials no fa cap distinció i ha desaparegut el contingut de l'art. 26.2 LBRL. Això significaria que els municipis, almenys en l'àmbit territorial de Catalunya, continuarien disposant de la competència de prestació del servei públic de mercat en règim de competència pròpia. Per tant, si un municipi que no disposi de mercat decideix posar en marxa aquest servei públic no s'hauria de sotmetre als controls previstos a l'art. 7.4: (i) informe de la Generalitat de Catalunya en el que es constati la inexistència de duplicitats; i (ii) informe de la Generalitat de Catalunya (Departament d'Economia i Coneixement) sobre la sostenibilitat financera de l'exercici d'aquesta competència. En qualsevol cas, és imprescindible que es millori la delimitació de competències que duu a terme la legislació sectorial en matèria de comerç. Primer perquè la deducció de l'existència d'aquestes competències no és pacífica i no està clar que superés el control dels tribunals. I, segon, perquè possiblement tampoc s'ajusta al marc legal actual per problemes d'estabilitat pressupostària. Doncs estaria reconeixent a tots els municipis, amb independència de la seva població, la competència de prestació d'aquest servei. Una bona oportunitat per introduir aquesta regulació seria el projecte de Llei reguladora de l'activitat de Comerç, Serveis i Fires.

2) Formes de gestió del servei. Fins ara els municipis podien decidir quina era la forma de prestació d'aquest servei lliurament, a partir d'ara, però, els criteris dels ajuntaments en l'elecció de la forma de prestació del servei seran garantir la màxima eficiència i equilibri pressupostari. La Llei, fins i tot, va més enllà perquè ens dóna a entendre que en el cas que els municipis escullin una forma de prestació del servei directe, es presumeix que de les quatre formes possibles, n'hi ha dues que són més eficients i econòmicament sostenibles i que, per tant, prevalen sobre les altres: la prestació del servei directament per part de la pròpia administració o bé la prestació del servei a través d'un organisme autònom. Tant és així que, si l'Ajuntament vol optar per alguna de les altres dues formes, ja sigui la prestació del servei a través d'una entitat de dret públic subjecta a dret privat o una societat mercantil, haurà de justificar-ho en l'expedient administratiu que correspongui, mitjançant una memòria adreçada a justificar l'elecció de la forma de prestació del servei i un informe financer de l'interventor destinat a valorar la sostenibilitat financera de les diferents formes de prestació que s'han avaluat. Aquesta memòria haurà de passar pel Ple i se li ha de donar publicitat. Com es veu,

la Llei desconfia de les formes de prestació directa que estan subjectes a controls econòmics menors. Finalment, a banda d'aquestes modificacions en la forma de prestació de servei de cara a futur, la Llei també imposa unes obligacions de reestructuració que poden incidir molt severament en l'organigrama del que es serveix un Ajuntament per a la prestació del servei. Així la Llei preveu que sempre que s'hagi optat per una prestació directa a través d'una entitat depenent, cal que aquesta entitat es trobi en una situació d'equilibri econòmic, si no és així, la Llei obliga a l'administració a crear un pla d'equilibri a mode de pla de xoc que aconseguixi equilibrar l'entitat a 31 de desembre de 2014. És més, si l'ens no depèn directament de l'Ajuntament sinó d'una entitat interposada i es troba en desequilibri s'haurà de dissoldre.

3) Noves obligacions: La Llei de Racionalització i Sostenibilitat de l'Administració Local imposa una nova obligació als ajuntaments de fer un càlcul del cost efectiu de prestació dels seus serveis, inclòs el mercat, que s'haurà de comunicar al Ministeri d'Hisenda anualment. El maig es va sotmetre a informació pública un projecte d'Ordre en el que s'estableixen els criteris de càlcul a utilitzar. Segons aquesta, si el servei es presta de forma directa, s'hauran de calcular tots els costos directes i els indirectes. Si el servei es presta de forma indirecta, el cost equival a les contraprestacions que aboní l'Administració al contractista o les tarifes a pagar pels usuaris. Aquesta obligació de subministrar informació busca una transparència màxima i una major eficiència. I també està molt lligada a una competència de les diputacions o els consells comarcals de vigilar i seguir els ajuntaments sobre el cost efectiu de prestar tots els seus serveis. En el cas del servei de mercats, és una obligació que, segons l'ordre, seria exigible als ajuntaments a partir del 2015 sobre els costos del 2014. A partir d'aquí, seria exigible de forma anual.



3. PRESENTACIÓ

El compromís en la gestió dels mercats. Presentació de la “Guia d’orientació per a la gestió eficient dels mercats municipals”.

Xavier Torrent, *Cap de l'Oficina de Mercats i Fires Locals de la Diputació de Barcelona*

En el congrés de mercats de l'any passat es va presentar l'Estudi de detecció de necessitats dels mercats municipals. Aquest estudi recollia un seguit de pautes per determinar com havien de ser els mercats del futur. Després de la presentació de l'estudi, en el darrer any, des de l'Oficina de Mercats i Fires Locals de la Diputació de Barcelona, s'han estat analitzant els models de gestió dels mercats de la província per tal de corregir la mancança que hi ha en molts mercats que estan gestionats per un tècnic (generalment a temps parcial) i en els que no existeix la figura del director/a. Xavier Torrent va explicar que s'han estudiat tots els models de gestió que hi ha als mercats de la província de Barcelona i se n'ha adoptat un que està donant resultats satisfactoris i que és el que s'adequa més a les realitats o necessitats dels mercats. Aquest model, un cop millorat, se l'ha anomenat Cogestió. Torrent va explicar que la metodologia que s'ha seguit en aquest treball ha estat la d'analitzar tots els models de gestió que existeixen i les seves diferents formes jurídiques. Se n'han avaluat també els avantatges i els inconvenients. S'ha fet un ampli estudi del marc normatiu que afecta al servei de mercats i s'ha repassat i analitzat tota la documentació existent sobre mercats. El resultat final d'aquest procés ha estat, segons va explicar, la definició d'una fórmula òptima de gestió, la Cogestió. Aquest document ha estat redactat íntegrament pel personal de la Diputació de Barcelona essent-ne la responsable Georgina Xufré i Anna Mas la coordinadora. En l'actualitat, 61 mercats de la província de Barcelona estan gestionats mitjançant el model de gestió de la pròpia entitat local, és a dir, la responsabilitat de prestar el servei i explotar-lo recau en la Regidoria de Mercats o de Promoció Econòmica. El model de Cogestió està basat, en bona part, en aquest marc jurídic.



El model de Cogestió, inclòs a la Guia d'orientació per a la gestió eficient dels mercats municipals, incorpora un seguit de punts que s'han de tenir en compte a l'hora d'aplicar amb èxit un model de Cogestió. En aquest model, tant l'administració com els paradistes adquireixen un compromís per tal d'assolir uns mercats més innovadors, més propers a la desconcentració i amb majors implicacions per part de tothom davant d'un projecte compartit. L'objectiu final del model de Cogestió, va dir Torrent, és el de posicionar comercialment els mercats, fer-los més competitius i visualitzar els mercats com un servei públic de qualitat, eficients i sostenibles econòmicament. Actualment, a la província de Barcelona hi ha 132 mercats que presenten realitats i diversitats diferents que a vegades fan difícil trobar un referent únic a l'hora de prendre accions com canviar un model de gestió, fer reformes o construir un mercat nou.

Xavier Torrent va presentar un decàleg que s'ha elaborat perquè el model de Cogestió funcioni. Els 10 punts del decàleg són:

-Definir un model de mercat: fer un anàlisi exhaustiu de la realitat demogràfica, econòmica i social del municipi, conèixer quina és la realitat comercial i tenir consciència de quins recursos

econòmics i humans es disposa per poder tirar endavant el projecte.

-Transparència: informació i claredat, elements clau per a dur a terme un projecte.

-Cohesió: implantar un model de Cogestió implica assumir nous papers ja que els paradistes assumeixen part dels serveis (neteja, manteniment, seguretat, dinamització...) que fins aquest moment gestionava de l'administració. Per aconseguir millorar la qualitat del mercat caldrà que el grup sigui fort, cohesionat i unit.

-Compromís: implicació en un projecte compartit per tothom. Consciència a títol personal i de grup de la responsabilitat que s'adquireix.

-Acord: aquest quedarà materialitzat mitjançant un document escrit a on queda reflectida la voluntat de les parts, deures i obligacions. Aquest document podrà ser revisat anualment amb l'objectiu de millorar la gestió del mercat.

-Recursos: un canvi de gestió requereix recursos tècnics, econòmics i humans. Les dues parts hauran de reorganitzar i adequar les seves estructures, les funcions, les responsabilitats i tasques. Els recursos econòmics hauran de quedar garantits per tal de donar continuïtat pressupostària.

-Professionalització: s'ha de deixar en mans de professionals la gestió de les accions relacionades amb el dret, l'economia, el màrqueting, la comunicació o el lideratge. Aquest és un punt molt important que determina la viabilitat o l'èxit a l'hora d'implementar un model de Cogestió.

-Reconeixement: davant de visions o estratègies diferents és important comptar amb un



director/a que a banda de dirigir i gestionar el mercat es converteixi en un mitjancer que minimitzi les diverses opinions entre administració i paradistes o entre els propis paradistes. Recolzar i validar les decisions d'aquesta figura per part de tothom és vital per obtenir bons resultats i objectius.

-Temps: en un procés d'aquestes característiques caldrà donar un marge de temps a aquest professional ja que el camí per aconseguir que els agents que intervenen puguin acoblar-se entre ells és llarg. Un model de Cogestió no representa obtenir resultats de manera immediata.

-Seguiment: en cap cas el model de Cogestió significa que l'administració es desentengui del mercat, ja que el responsable final és la Diputació de Barcelona que és qui vetlla per un correcte funcionament de tots aquells aspectes que intervenen en el dia a dia del mercat.

El document que es va presentar és un document obert que constantment s'anirà revisant davant de situacions i normatives canviants, l'aparició de nous models de gestió o per adaptar el model de Cogestió a les necessitats i realitats que vagin sorgint.

4. TAULA RODONA

Els nostres mercats municipals són sostenibles econòmicament? Són competitius?

PONENTS

Modest Guinjoan, *Director de la consultora Barcelona Economia i President de la Comissió d'Economia Agroalimentària del Col·legi d'Economistes de Catalunya.*

Núria Beltran Centelles, *Directora-Gerent d'ESCODI (Escola Superior de Comerç i Distribució).*

Marta Ventura Castelló, *paradista de "Lagrana" del mercat municipal de la Llibertat de Barcelona.*

MODERADOR

Sílvia Còppulo, *periodista, Directora del gabinet de comunicació ECOS, Directora i presentadora de "el Suplement" de Catalunya ràdio.*

En aquesta taula rodona es van posar a debat els elements històrics, tradicionals, de productes de qualitat i la ubicació dels mercats. Aquests són uns valors que diferencien aquests equipaments davant d'altres ofertes comercials. El debat va girar a l'entorn de propostes innovadores que han de fer que els mercats es posicionin i liderin l'oferta comercial dels barris i ciutats a on estan ubicats.

Modest Guinjoan, *Director de la consultora Barcelona Economia i President de la Comissió d'Economia Agroalimentària del Col·legi d'Economistes de Catalunya.*

Modest Guinjoan va fer una reflexió sobre la funció històrica dels mercats, uns equipaments que van néixer fa desenes d'anys per resoldre un problema d'abastament de producte fresc en els municipis. Va explicar que es volia atendre la necessitat de la població de disposar, en unes condicions mínimament adequades, d'una oferta de productes que fins aquell moment es mantenia en un cert desordre. L'actuació pública, creant els mercats municipals i amb la



concurrència del sector privat, va posar ordre a aquesta oferta en els espais que actualment coneixem arquitectònicament com a mercats municipals. A criteri de Guinjoan és important recordar aquest origen perquè la funció pública té una justificació plena. És una actuació de política alimentària, d'assegurar que la població tingui uns productes en condicions higièniques i de presentació adequades. Segons Modest Guinjoan, en les darreres dues dècades aquest sector ha entrat en una profunda crisi produïda per la demanada, pels canvis d'hàbits, l'envelliment dels clients del mercat, preferències, horaris... aspectes que no encaixen amb les noves generacions. A tot això s'ha d'afegir la competència aferriada d'operadors del sector privat com supermercats, botigues especialitzades i grans superfícies. Aquesta és una competència, va dir Guinjoan, ferotge i hipercompetitiva. Va remarcar els esforços que han fet els mercats municipals per adaptar-se a la situació i ho han fet recolzant-se en els principals actius que tenen: la localització, el tracte amb el client o modernitzant l'edifici, per diferenciar-se d'altres ofertes comercials. La realitat, però, demostra que aquestes accions no són suficients, segons va assegurar Modest Guinjoan ja que els mercats pateixen grans dificultats. Els mercats no poden centrar-se a ser només un competidor més com els altres ja que els col·loca en una posició difícil i, a llarg termini, perdedora. Des de la perspectiva pública, Guinjoan va preguntar-se si té sentit una actuació sobre equipaments comercials d'aquest tipus. La seva opinió va ser afirmativa ja que encara hi ha espai per a una actuació pública en matèria de mercats municipals. Va apuntar una possibilitat per posicionar-se en el mercat econòmic que consisteix en que els mercats municipals excel·leixin i siguin llocs d'oferta de productes que descansin en conceptes de proximitat, de quilòmetre zero i des de la perspectiva de productes saludables. Va parlar dels ecomercats, en els que el fil conductor són els productes ecològics. L'oferta hi és, el que cal, va manifestar Guinjoan, és poder vehicular adequadament aquests productes a través d'aquest format i fer-ho amb productes certificats. Aquest canvi substancial, però, no es fàcil de fer, va explicar. Els paradistes no poden executar sols aquest canvi que els porta a comercialitzar productes de proximitat i ecològics. És imprescindible que estiguin interessats, que vulguin que la meitat dels seus productes siguin ecològics, que aconseguixin tenir una oferta que dupliqui la que tenen els seus competidors, ja que així aconseguiran distingir-se, especialitzar-se. Per la seva banda, els ajuntaments o la Diputació tampoc poden fer sols aquests canvis, però sí que els poden acompanyar. Modest Guinjoan, va assegurar que la Generalitat és un soci imprescindible en aquest projecte per lligar la part de l'oferta, la dels productors de producte de proximitat i ecològic.



Núria Beltran Centelles, *Directora-Gerent d'ESCODI (Escola Superior de Comerç i Distribució).*

Núria Beltran va definir els mercats municipals com uns microcosmos on es produeixen moltes relacions humanes al seu interior i en els que hi trobem grans professionals que estan molt focalitzats en el producte. Els temps, va dir Núria Beltran, estan exigint saltar del focus en el producte al focus en el client, és a dir passar de l'ofici a com rendibilitzar el negoci.

Per poder fer un primer pas d'innovació cal activar conceptes com que els mercats municipals estan en edificis que són patrimoni arquitectònic que els converteixen en un actiu a la ciutat com a espais a on passen coses i alguns d'ells són atractius turístics. Sortir del microcosmos per anar cap a la innovació i apropar-se als nous hàbits dels clients és el primer pas que han de fer els mercats. Per aconseguir-ho, Núria Beltran va argumentar que els comerciants es decideixin a sortir i que ho facin a través dels gremis, les associacions de paradistes, que facin trobades amb gent d'altres mercats i puguin veure les coses que funcionen i les que no. Les trobades amb altres professionals obren ventalls de possibilitats alhora que ajuden a emprendre iniciatives.

En els temps actuals, les necessitats són satisfer els clients que busquen productes diferencials. Els factors d'èxit perquè funcionin bé els espais comercials, a banda de cobrir una necessitat, són que el client ho trobi fàcil amb accions que passen per portar la compra a domicili, servir fruita fresca pelada pels turistes o sorprendre i divertir amb accions lúdiques, entre d'altres iniciatives. Núria Beltran va defensar el fet que els mercats han d'enamorar i seduir als clients, explicant-los històries sobre els productes, com per exemple, d'on procedeixen, com es fan... anar directament a buscar les emocions del client. No fer res, és la pitjor opció, va dir. Núria Beltran va remarcar que s'han de fixar objectius i va insistir en el tema dels horaris dient que si els clients compren de tarda, no es pot deixar perdre aquest factor.

Va acabar la seva intervenció demanant als comerciants un punt d'audàcia per fer canvis innovadors, que encara que costi fer-los en un microcosmos com els mercats, la resistència al canvi a vegades pot jugar males passades.

Marta Ventura Castelló, *paradista de "Lagrana" del mercat municipal de la Llibertat de Barcelona.*

Marta Ventura, va proposar que els paradistes, gradualment, posin en marxa accions que els facin més competitius com s'està fent en d'altres establiments de fora del mercat i que estan tenint èxit ja que han tingut com a base cercar el seu nínxol de mercat. En aquest sentit, Marta Ventura va explicar que la via de competitivitat en la seva parada de venda de fruits secs l'ha trobat en parelles joves, amb fills petits i que cuiden la seva alimentació. Amb la venda de productes secs, es va més enllà de l'aspecte econòmic ja que s'està fent pedagogia entre els més petits perquè quan siguin adults tinguin una profunda cultura d'anar a comprar al mercat. Segons Marta Ventura, aquesta filosofia, en general, s'està descuidant molt perquè el paradista es concentra molt en el dia a dia i oblida el futur. Va incidir en el tema dels horaris de les parades del mercat lamentant que no s'hagi apostat per obrir tot el dia, acostumant així als clients a que poden anar a qualsevol hora a fer les compres ja que trobaran obert.

Pel que fa al tema de les inversions, aquest és un aspecte que fa por als paradistes, va dir Ventura, però s'han de fer per millorar els negocis amb accions com tenir una imatge



corporativa, tenir una il·luminació atractiva, substituir les balances per ordinadors, estar presents a les xarxes socials... són innovacions que atrauen al client i que són favorables econòmicament per als paradistes.

Per altre part, Marta Ventura, va parlar del tema de les Associacions i les Juntes dels mercats. Va demanar que des les Associacions es facin accions pel conjunt del mercat i que els paradistes aprofitin les iniciatives d'aquestes figures ja que diferencien al mercat davant d'altres comerços de l'exterior. Per poder dinamitzar el mercat des de les Associacions cal que aquestes tinguin diners i per tant els comerciants han d'estar disposats a pagar les quotes, una despesa que, a criteri de Marta Ventura, reverteix en benefici del mercat. Pel que fa a les juntes, va reclamar que no siguin restrictives descartant propostes que es plantegen per la millora del mercat.

Marta Ventura va finalitzar la seva intervenció llençant a l'aire la frase "no hem d'adaptar-nos al canvi, sinó generar-lo".

Jordi Torrades, *Gerent de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona.*

Jordi Torrades va assegurar que els establiments que hi ha als mercats poden ser perfectament sostenibles i competitius. Existeixen un conjunt de factors que poden ajudar en la lluita de cada dia per tirar endavant el negoci, va dir Torrades. La crisi econòmica i la de model que s'està vivint ha provocat una baixada del consum provocant pèrdues acumulades des de l'any 2008, que seran difícils de recuperar. Davant d'aquesta situació tothom s'ha vist obligat a reduir costos i en aquest sentit quan es parla de la viabilitat d'un negoci no es pot enfocar només des del punt de vista dels ingressos sinó també dels costos que genera la seva activitat comercial. Jordi Torrades va explicar que quan des de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona es

plantegen remodelacions als mercats l'objectiu final és que siguin més competitius, viables, que es converteixin en establiments grans, que puguin obrir més hores, que tinguin suficient capacitat per contractar més gent i que tothom s'hi pugui guanyar la vida. Quan es pensa en el nou mix que hi ha d'haver en el mercat després de la remodelació, el factor de competitivitat és essencial. Jordi Torrades va explicar que des de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona, es parteix de la base d'analitzar quina població i renda existeix en l'entorn d'àrea d'influència del mercat, quina competència hi ha, quina és la quota de mercat i la segmentació de les diferents denominacions. Aquest estudi permet saber la facturació que faria viable el negoci i quants establiments hi ha d'haver-hi en el mercat. La facturació es situa, segons l'estudi, al voltant dels 300.000 € anuals, però evidentment és imprescindible saber els costos que generarà l'establiment.

Un element que ajuda a la competitivitat és que una part dels costos d'ocupació, pel fet d'estar sota el paraigües de l'administració municipal, són més baixos que els preus de mercat a que estan sotmesos d'altres comerços del carrer. El preu d'ocupació de l'espai al mercat es fa a través d'una ordenança fiscal.

Els mercats no han de ser un element més dins de la competència, tot i que es competeix amb altres formats com els supermercats, sinó que la seva competitivitat passa per una oferta de productes i serveis diferenciats. Els mercats s'han de posicionar i han de ser un referent en qüestions com els productes de qualitat i de proximitat, preus, varietat de l'oferta, atenció personalitzada (un dels punts forts dels mercats) i aprofitar l'element de centralitat i d'ubicació que tenen els mercats, que generalment estan en un lloc central de la ciutat o del barri.

Jordi Torrades va assegurar que els mercats municipals són competitius, però, han de dur a terme una lluita constant tenint els objectius clars. de moltes zones, per tant des dels sector privat i el públic s'ha de tenir molt clar que el mercat dóna vida al barri o municipi tant des de la vessant social com econòmica.



5. TAULA RODONA

Quin serà el client de futur dels nostres mercats? Com ens hi hem de dirigir?

PONENTS

Josep Ma. Galí, expert en l'anàlisi de conductes de consum. Docent a ESADE i consultor d'AXIS Consultants.

Carlos Ruiz Benito, Cap de la Secció Tècnica de Gestió de Serveis per als Ajuntaments del Servei de Suport de Polítiques de Consum de la Diputació de Barcelona.

Manel Rodríguez, Director de projectes a "Fica't", Gerència integral de Mercats Municipals.

Francesca Sanmartí, paradista de "Sanmartí 1850" del Mercat Central de Sabadell, amb 6 generacions familiars oferint productes de carnisseria i aviram.

MODERADOR

Sílvia Còppulo, periodista, Directora del gabinet de comunicació ECOS, Directora i presentadora de "el Suplement" de Catalunya ràdio.

En aquesta taula rodona es va parlar de quins són els clients dels mercats i, sobretot, de quin és el perfil del futur client. Les tendències demogràfiques i de consum permeten entreveure quines seran les característiques de la població en els propers anys i aquesta informació es pot aprofitar com a avantatge competitiu per orientar els mercats millor cap a les necessitats d'aquests clients.



Josep Ma. Galí, expert en l'anàlisi de conductes de consum. Docent a ESADE i consultor d'AXIS Consultants.

Per què els negocis del mercat puguin competir en el futur cal que coneguem la microeconomia de la compra. Aquests factors són l'edat de la població, l'estructuració en llars i la seva composició, l'evolució de la renda disponible i, finalment, els valors de la societat.

L'evolució demogràfica ens porta a pensar que en uns 5 anys el 35% de la població de Barcelona tindrà més de 60 anys. Per tant, tot i que està bé centrar-se en els joves, cal ser conscients que la població envelleix i aquest fet que tindrà una influència important en els negocis dels mercats. La llar de dos pares amb fills serà una estructura de llar minoritària.

Amb les dades del cens del 2011 sabem que a Barcelona hi havia un 30% de llars unipersonals, la majoria de les quals són persones grans que viuen soles i amb greus problemes de renda disponible. Cap al 2020, les estimacions porten a preveure que les llars unipersonals poden arribar a ser el 40%-45%. Cada barri i cada zona té la seva problemàtica, i entendre això és el que ens donarà l'avantatge competitiu que cal als mercats.

Actualment a Barcelona creix el nombre de llars fins i tot per sobre de l'increment de població. Això es deu, entre altres factors, a que cada vegada hi ha més gent que viu sola i menys gent per llar. Aquestes llars solen tenir un problema de renda disponible degut a l'increment



de la desigualtat en els països d'occident en els darrers 30 anys, amagat darrera una façana d'expansió consumista basada en el deute (i que encara ens afectarà durant els propers deu anys). Hi haurà, per tant, menys renda disponible per gastar en allò accessori.

Aquesta situació permet que el sector dels paradistes prenguin com a factor competitiu un sentit social. La 'generació del súper' sap molt de màrqueting però res de producte. L'oportunitat de competència, més enllà del producte ecològic, és que els mercats són el lloc on t'ensenyen, de gran, allò que no ens van ensenyar de petits.

Carlos Ruiz Benito, Cap de la Secció Tècnica de Gestió de Serveis per als Ajuntaments del Servei de Suport de Polítiques de Consum de la Diputació de Barcelona.

La pràctica totalitat dels municipis de Barcelona estan adherits al Servei de Suport de Polítiques de Consum i la gestió d'aquest organisme es defineix en tres línies que, per altra banda, donen el perfil del consumidor del futur immediat.

a) Atenció de les queixes, reclamacions i denúncies. El sector dels mercats no és el que capitalitza la majoria de queixes però sí que hi ha una tendència a l'alça en la queixa cap al petit establiment que se situa al voltant del 6%. La gran majoria de les reclamacions solen ser sobre la manca d'informació dels preus, de que els tiquets no es donen o són incomplets i també respecte el full de reclamacions. Aquesta tendència ens fa pensar que el client cada vegada té més i millor informació de quins són els seus drets i de com exercir-los.

b) Activitats educatives al consumidor. Fem activitats educatives de nens de 4/5 anys, joves i gent gran per donar-los a conèixer els drets del consumidor. A les escoles s'hi fan uns tallers sota el nom 'La joguina no juga' a través dels quals s'ensenya als nens que cal que els preus estiguin a la vista, que cal demanar el tiquet, etc. A l'ESO també s'expliquen els drets del consumidor però, a més, es donen eines per al consum responsable. És a dir, el valor social que té la compra que fem. Quins atributs té una determinada marca? On ha estat fabricat? Amb quina matèria?

c) Inspeccions informatives. Des del passat any, aquestes campanyes d'inspecció es van adreçar també a unes 400 parades de 12 mercats municipals. Amb aquesta campanya es van detectar mancances que van en línia amb les queixes dels consumidors. A tall d'exemple, el 68% de les parades sí que tenien els preus a la vista, mentre que els 32% no, tot i ser obligatori. Sobre el tiquet, el 95% el dona però només el 29% el tenia correcte. Aquestes dades són preocupants.



Manel Rodríguez, *Director de projectes a “Fica’t”, Gerència integral de Mercats Municipals.*

Durant el Congrés de Mercats Municipals del 2013 la Diputació de Barcelona va presentar un estudi on es deia que més del 40% dels clients dels mercats tenien més de 59 anys. Aquest col·lectiu, per tant, cal que sigui tingut en compte. També es va dir que un 4% dels clients eren menors de 30 anys. Aquest col·lectiu és molt petit i cal fer-lo créixer.

La gent gran busca una comoditat, confiança i acompanyament en el mercat. En canvi, els més joves són addictes a les noves tecnologies, són clients molts canviants i combinen diferents formats comercials (súper, híper, mercat, Internet...). Tant grans com joves busquen la comoditat i un punt lúdic i de diversió. Com combinar les característiques d'aquests dos grups?

D'entrada, està clar que cal potenciar la presència a les xarxes socials, per accedir als més joves. Sobre el fet de ser client canviants, cal buscar el posicionament dels valors que són propis del mercat. Però potser cal buscar algun altre valor afegit que ajudi a nivell estratègic i de posicionament de cara al client.

La comoditat és essencial i hem de mirar d'agilitzar el procés de compra i, sobretot, oferir serveis com ara carros de compra, portes automàtiques, lliurament a domicili, etc. Aquests serveis han de ser estàndards sobre els quals puguem incloure, posteriorment, millores significatives.

L'accessibilitat física i a nivell d'horaris és bàsica. La diversió i la rapidesa s'ha de compatibilitzar amb l'experiència enriquida que hem d'oferir des dels mercats. Un resum de tot això és convertir els clients en 'fans' o, en altres paraules, hem d'enamorar els clients. Els hem de transmetre que els volem com a clients i els volem al nostre espai. I això es fa amb confiança, un bon tracte, sinceritat, donant-los la formació i la informació que els cal, etc.



Francesca Sanmartí, *paradista de “Sanmartí 1850” del Mercat Central de Sabadell, amb 6 generacions familiars oferint productes de carnisseria i aviram.*

La formació és bàsica. Hem de sortir de les nostres parades, hem de veure què hi ha fora i incorporar-ho a la nostra parada. La formació és més que simple experiència.

Les xarxes socials, per exemple, ens poden ser molt profitoses, però hem d'aprendre com funcionen o hem de tenir algú que ens ajudi a treure'n tot el profit possible. El client del futur serà home o dona gairebé al 50%, i destaca per tenir una bona formació gastronòmica ja ara. O si més no, la volen aprendre, per això venen al mercat.

Després de 10 anys de fer aquestes jornades, encara estem parlant d'horaris. Obrint de 8 a 2 hem de fer el jornal del mes? Actualment els clients compren el que volen, a l'hora que volen, des de casa o a on vulguin. Per això, si no estem oberts quan el client vol anar a comprar, aquella venda no la farem nosaltres. Què més donem als clients a banda de qualitat i bon servei? En el nostre cas, fa 15 anys que obrim a les tardes. Abans teníem una parada de 1'75 i dues persones i ara en tenim dues amb 15m i 9 persones. Com es podria mantenir això només treballant 6 hores al dia? Hem d'acomodar-nos al que vol el client, que és qui mana.

El nostre client està molt conscienciat amb el medi ambient i envers el producte ecològic. Però també té moltes ganes d'experimentar i descobrir coses noves, com per exemple la gamma de carns exòtiques que hem obert i que dona un valor afegit a l'establiment. Volem que els nostres clients vinguin amb il·lusió pensant que descobriran una història diferent cada dia.



6. CONFERÈNCIA

“Gestió de l’entusiasme per millorar les vendes”

Víctor Küppers, formador i conferenciant, professor de Direcció Comercial a la Universitat Internacional de Catalunya i la Universitat de Barcelona.

Per començar, el conferenciant es presenta com a 'formador', però no com a expert en res. La diferència és que els formadors es passen el dia llegint, veient i treballant idees per transmetre-les més tard. L'objectiu de la reunió no és, per tant, aprendre res que no sapiguem amb anterioritat, sinó dedicar una estona a pensar, rumiar sobre idees que moltes vegades l'audiència ja sap.

La imatge inicial de la xerrada és concebre les persones com a bombetes, perquè tots transmetem, encara que no tots ho fem igual. Alguns transmeten a 30.000 Watts i altres van gairebé foscos... què transmet la gent pel carrer? Què transmetem quan sortim? Què té la gent que transmet? D'això és del que es parlarà en aquesta conferència. En el món comercial es viu del que transmetem perquè tot acaben essent relacions humanes.

En el món actual tenim dues estratègies per arribar als altres: o som molt barats, o enamorem. O juguem a baixar el preu, o juguem a enamorar. El que quedi al mig, morirà.

Enamorar vol dir transmetre confiança, agradabilitat, etc. I quan hem enamorat el nostre client, la compra ja no és racional. Quantes vegades en els darrers mesos hem sortit d'un establiment pensant que aquell ha estat un gran servei? És a dir, hem sortit enamorats? Aquest és el factor essencial per desmarcar-nos del factor preu. Potser el problema és que estem rodejats de gent molt seriosa, correcta i professional... potser massa! Dintre d'aquestes persones, sempre ens quedem amb aquelles persones que ens enamoren, que a més de tot



això, tenen capacitat de connexió amb els altres. Cal insistir que en el món comercial, al final, tot són relacions humanes.

En el sector dels mercats i dels paradistes l'objectiu és precisament connectar amb les persones perquè la gent marxi del nostre establiment pensant que ha tingut una gran experiència, donats per suposats el preu, qualitat i altres factors com la comoditat, etc.

La conjuntura actual no convida a l'optimisme i paraules com 'crisi', 'dèficit' o 'atur' ens provoquen un estat d'angoixa de manera constant a través dels mitjans de comunicació. L'autèntica crisi és de desànim, i contra això cal lluitar-hi. Si ens deixem portar, acabarem desil·lusionats, desesperats i sense forces contra la situació actual. Però contra el desànim es pot prendre la decisió de no resignar-se i lluitar-hi en contra. Ens estem conformant amb la mediocritat enlloc d'optar per l'optimisme i la il·lusió per les coses. Això no vol dir que no ens faltin motius per estar desanimats, però cal ser conscients que quan perdem la il·lusió i l'estat d'ànim, hem perdut molt, hem perdut allò de què vivim. L'estat d'ànim es treballa i cal tenir recursos per millorar-lo.

Quan valem cadascun de nosaltres com a persona? Fixeu-vos en aquesta fórmula:

$C + H \times A$ (Coneixements + Habilitat \times ACTITUD)

La clau de les persones, això és evident, està en l'Actitud. La C i la H sumen, però la A multiplica. Els coneixements són importants, les habilitats són importants, però l'Actitud és clau, és essencial, és importantíssima. La gent valorem i ens enamorem per les A.



En la A és on hi ha la diferència entre ser un professional espectacular a ser un professional del piló, i el mateix es pot dir de la nostra faceta com a pares, mares, amics, família, fills, etc. El diagnòstic respecte la situació actual és que estem molt afectats, i ens movem en un ambient de molta gent afectada. I això té els seus efectes quan treballem davant del públic. Aquest pessimisme i aquesta falta d'il·lusió ens perjudica en la nostra manera de treballar. En aquest estat ningú enamora els altres, perquè quan no tenim alegria per dins tendim a dissimular. Hauríem de viure en un estat de més alegria interna, però no ho aconseguim. Aquest no és l'estat normal i, per tant, cal canviar-lo. Què podem fer? El conferenciant aporta tres idees basades en l'estudi de la felicitat i no de la malaltia com fins ara.

Primera idea: 'No ser un meló' - L'estat intern pot ser molt diferent d'una persona a l'altra. Hem de desconfiar de la gent que respon a les preguntes amb l'expressió 'És que...', perquè ens apropen al fracàs. En canvi, hauríem de premiar la gent que sap defensar idees en contra de l'opinió de la majoria, la gent amb sentit de l'humor (que crea ambients més productius), etc. L'estat intern de les persones és molt important a l'hora de transmetre de cara als altres. A la vida hi ha, per tant, dos tipus de persones: les que lluiten i les que es queixen, els que fan i els que critiquen, els que tenen llum i els que són foscos. El problema és que és més fàcil caure al costat gris que a l'il·luminat. El xip de les grans persones és sempre orientar-se a 'Què puc fer jo per...' i no quedar-se en el 'És que...'. La posició més intel·ligent és focalitzar-se en el que podem fer per remuntar el nostre estat d'ànim, formant-nos (llegir, veure continguts i vídeos a Internet, etc.). Hi ha tècniques per millorar en tots i cadascun dels aspectes de la nostra activitat, però cal voler-ho fer, cal voler-ho fer millor o, si més no, diferent. Lluitar no garanteix l'èxit, però quedar-se a la queixa garanteix el fracàs.

Segona idea: 'Ser alegre' – Necessitem apropar-nos a la gent alegre i apartar-nos de la gent trista i gris. En el món comercial es viu del que transmetem, perquè el que fem, al final, són relacions humanes. Somriure és essencial i n'hem d'aprendre, ens hem de forçar i hem de desenvolupar la nostra tècnica per transmetre emocions positives, començant per la cara amb la que atenem els clients i continuant per tota la resta. Hem de buscar els motius per ser alegre i explotar-los des de la simplicitat de la vida (deixant clar que simple no vol dir fàcil). A banda de les circumstàncies realment dures i dramàtiques, la resta són 'circumstàncies a resoldre', en les que no ens podem instal·lar perquè correm el risc de convertir-nos en intolerants crònics. Per contrarestar això hem de valorar tot el que tenim de positiu en contraposició de les circumstàncies negatives que, per altra banda, tots hem de viure. Al final, es tracta de prioritzar allò més important per sobre de la resta.

Tercera idea: 'Vivim d'il·lusió' – Les il·lusions, molt sovint, ens les hem de buscar. I si l'entorn no ens les ofereix, ens les hem de crear. No es tracta de fer coses extraordinàries sinó de gaudir més intensament d'allò ordinari. Hem d'aprendre a gaudir de les petites coses perquè ens acosten a la felicitat. Aquests petits moments ens ajuden a carregar les piles.

Per concloure, hem de jugar les cartes que ens toquen, siguin les que siguin. La vida no és sempre com ens agradaria i la diferència entre les persones grans i les mediocres està precisament en com decidim jugar els recursos que tenim.

Sempre, sempre, sempre podem triar la nostra actitud. I com que l'actitud es tria, cada instant ens acosta a la grandesa o a la mediocritat. No només en el nostre negoci, sinó en tots i cadascun dels aspectes de la nostra vida amb les cartes que ens han tocat.



IMMB
Institut Municipal de Mercats de Barcelona
Av. Icària, 145-147 4^a. pl.
08005 Barcelona
Tel. 93 402 70 00
mercatsbcn@mercatsbcn.cat
www.mercatsbcn.cat



**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Desenvolupament
Econòmic Local**

Gerència de Serveis de Comerç
Recinte Mundet. Pavelló Migjorn Zona planta
Harmonia, 24
08035 Barcelona
Tel. 934 049 116 · Fax 934 049 147
o.mercats@diba.cat · www.diba.cat/comerc